

Innovativt ledarskap i offentlig förvaltning

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

Innovativt ledarskap i offentlig förvaltning

Yasmin Hassanvan

Examensarbete 30 hp
Psykologprogrammet
PM2519
Vårtermin 2019

Handledare: Leif Denti

Innovativt ledarskap i offentlig förvaltning

Yasmin Hassanvan

Den förändrande svenska populationen med en åldrande befolkning och urbanisering sätter en ökad press på de offentliga verksamheterna. Ett innovativt ledarskap inom den offentliga sektorn är ett sätt att möta utmaningarna. Åtta intervjuer genomfördes med chefer inom offentlig verksamhet för att undersöka hur de stimulerar innovation bland medarbetare, vad det får för konsekvenser och vilka förutsättningar cheferna önskar för att utveckla innovationsarbetet. Sju kategorier av beteenden framkom där *fråga medarbetare om förslag* är den största och *ökad öppenhet för nya idéer* är den största kategorin av konsekvenser. Önskan om mer tid och bättre struktur var de största kategorierna av förutsättningar som framkom. Studien bidrar till att öka kunskapen kring hur innovativt ledarskap kan genomföras praktiskt samt vilka konsekvenser det får.

Innovation har länge varit ett begrepp som inte förknippats med den offentliga sektorn, även i den litteratur som skrivits om innovation är det ovanligt att offentlig verksamhet är inkluderad. Det har istället setts som något som tillhör den privata sektorn (Nählinder, 2013). Ett framgångsrikt ledarskap som leder en verksamhet framåt utgörs av flera olika delar. En central del utgörs av innovation, då chefers möjlighet att skapa innovation inom verksamheten och bland medarbetarna är av stor vikt i en framåtsträvande organisation. Innovation skiljer sig från kreativitet då kreativitet ses som den process som genererar nya idéer medan innovation är processen som ligger till grund för implementeringen av de nya idéerna (Vincent, Decker & Mumford, 2002; OECD, 2005; Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Nählinder, 2013). Innovation kräver alltså kreativitet för att de nya idéerna sedan kan implementeras i verksamheten. Skiljelinjen mellan kreativitet och innovation lyfts även av Oldham och Cummings (1996) som menar att det kan skilja på en individuell och organisatorisk nivå. De menar att innovation kan uppkomma likväl på en organisatorisk samt individuell nivå, medan kreativitet främst sker på en individuell nivå.

Samhällsbehov av innovation

Då de offentliga verksamheterna ofta arbetar med begränsade resurser i form av tid och pengar är en effektiv verksamhet eftersträvänsvärt för att kunna maximera möjligheten att möta klienternas behov. Sveriges offentliga verksamheter står idag inför en utmaning att möta den förändrade utvecklingen av den svenska populationen. En åldrande befolkning och unga vuxna som oftare väljer långa universitetsutbildningar och tar studiemedel istället för att arbeta leder till att skatteintäkterna och de offentliga verksamheternas budget förändras (SOU, 2013:40). De demografiska förändringarna i

samhället består utöver den åldrande befolkningen även av folkförflyttningen från landsbygd in till stadsområden. Denna urbanisering förändrar kommunernas skatteintäkter vilket utgör en ökad press på kommunernas ekonomi (SOU 2013:40). Den åldrande befolkningen ökar kraven på äldreomsorgen och den yrkesverksamma delen av befolkningen behöver då försörja fler som inte arbetar (Konjunkturrådet, 2019; Sveriges kommuner och landsting, 2018). I dagsläget går dock en stor del av tiden åt att möta en onödig efterfrågan (SOU, 2013:40). Onödig efterfrågan är när klienten behöver göra ett ärende till en myndighet för att myndigheten kan ha gjort något fel eller då ett beslut eller en blankett inte går att förstå. Den verkliga efterfrågan är till skillnad från onödig efterfrågan när klienten har ett genuint behov som går i linje med myndighetens syfte. Tidigare mätningar har visat att 20–40% av alla kontakter går åt till onödig efterfrågan och att denna siffra i vissa fall kan vara ännu högre (SOU 2013:40). Detta innebär att en stor del av tiden och höga kostnader går åt till att möta den onödiga efterfrågan. Konjunkturrådet (2019) beskriver att den kommunala verksamheten därför bör effektiviseras samt införa användandet av nya digitala hjälpmedel. Sveriges kommuner och landsting (2018) skriver i sin ekonomirapport att landstingen, regionen samt kommunerna behöver implementera nya arbetssätt och metoder för att möta de ökade kostnaderna som det demografiska trycket innebär. Fram till år 2022 behöver effektivisering eller ökade resurser på 43 miljarder kronor tillföras, för att klara den nuvarande nivån av välfärd (Sveriges kommuner och landsting, 2018). I riksdagen har det beslutats att offentliga verksamheter ska bli mer innovativa för att bemöta ovan nämnda utmaningar (SOU 2013:40). Ett innovationsråd har skapats av regeringen med statsminister Stefan Löfvén som ordförande, för att stödja och stimulera offentliga verksamheter i att tänka i nya banor och bryta gamla mönster. Innovation är idag en väsentlig beståndsdel i en organisations framgångar, men även för samhällets ekonomiska överlevnad (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993; Drucker, 1985). Ett innovativt ledarskap är således en grundläggande del i arbetet mot att möta de utmaningar som redan existerar i de offentliga verksamheterna, samt för att kunna stimulera sina medarbetare att samarbeta för att tillsammans hitta effektiva lösningar.

Innovativt ledarskap

Innovativt ledarskap skiljer sig från andra typer av ledarskap då de innovativa ledarna behöver påverka medarbetarna på flera sätt. Mumford, Scott, Gaddis och Strange (2002) skriver att ledare för kreativa medarbetare måste ha en viss övertalningsförmåga och förmåga att kunna använda sig av direkta och indirekta sätt för att bygga upp ett stöd för nya projekt bland medarbetarna. De beskriver att genom det innovativa ledarskapet behöver ledarna skapa en kraft av självständighet, ett professionellt fokus, en inre motivation och ett kritiskt synsätt hos medarbetarna (Mumford et al., 2002). Ledaren kan inte enbart förlita sig på makten i sin chefsposition, grupptryck eller på medarbetarnas engagemang utan ledaren måste aktivt utvärdera idéerna av kreativa personer inom organisationen (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000). Författarna skriver dock att det är svårt för ledare att utvärdera kreativa idéer och ge feedback till medarbetare om ledarna saknar expertis och egna kreativa problemlösningsförmågor (Mumford et al., 2002). Basadur, Runco, and Vega (2000) har likväl visat att ledare behöver ha kreativa problemlösningsförmågor för att effektivt kunna utvärdera kreativa idéer.

SOU (2013:40) beskriver att innovation kräver ett ledarskap som utmanar, där medarbetarna upplever en trygghet samt att miljön präglas av en hög grad av förtroende mellan politiker, det offentliga, chefer, medarbetare och mellan olika myndigheter. Tushman och O'Reilly (1997) beskriver vikten av att studera innovativt ledarskap då ett effektivt ledarskap skapar innovation, vilket i sin tur gör organisationell tillväxt möjlig.

Faktorer som kan hindra kreativa personer är när ledare är för övervakande och för detaljorienterade i sitt ledarskap (Barnowe, 1975). Ledaren bör därför inte lägga fokus vid specifika delar av arbetet utan istället arbeta holistiskt där fokus ligger på den övergripande utvecklingen av ett projekt. Ledarens fokus bör ligga på organisatorisk nivå, där hen överser hur projekten påverkar organisationen/företaget i sin helhet till exempel ekonomiskt, för att på så sätt undvika hämmandet av kreativitet hos medarbetarna (Cardinal & Hatfield, 2000). Mumford et al. (2002) menar att ett innovativt ledarskap innefattar att ledaren bidrar till en intellektuell stimulering, involverar, stödjer och ger frihet till medarbetarna. Styrelsen och ledarna i en organisation har en avgörande roll i att utveckla medarbetarnas inre motivation, bland annat genom att involvera de i beslutsfattande situationer, för att framdriva det innovativa arbetet. Medarbetarnas involvering är viktig för det innovativa arbetet då chefer och ledning är en viktig del i att skapa förutsättningar för att utveckla medarbetarnas inre motivation. Innovativa organisationer präglas av ett synsätt på varje medarbetare som en möjlig innovatör och som kapabel att genomföra förändringsarbete, SOU (2013:40) skriver att detta synsätt bör utvecklas inom offentlig verksamhet och genomsyra hela verksamheternas tänk.

Ledare bör i sitt innovativa ledarskap, vara tydlig gällande vilka förväntningar de har på produktion från medarbetarna och belöna när medarbetare möter upp förväntningar på produktion. Medarbetarna bör dock inte straffas när de inte lyckas att uppnå produktionsförväntningarna ifall adekvata framsteg har gjorts (Mumford et al., 2002). För att gynna innovativt arbete kan chefen hjälpa till med att förlänga idéfasen och föra samtal med medarbetarna kring nya idéer för att ta fram ett flertal olika förslag då de kreativa idéerna kan ta längre tid att få fram. De oenigheter som framkommer genom samtalen bör användas för att hitta integrativa lösningar (Mumford et al., 2002). Utöver detta menar Mumford et al. (2002) att frihet för medarbetarna är en viktig del i det innovativa ledarskapet och att för lite eller för mycket frihet tenderar att hämma innovation då produktivitet samt motivationen hos arbetsgruppen är som högst när adekvata nivåer av kontroll och frihet utövas. För att uppmuntra till ett arbetsklimat där innovation och kreativitet florerar kan chefen använda sig utav historier om tidigare kriser och bedrifter. Mumford et al. (2002) fann att stöd för innovativa insatser ökar när:

- (a) En lågkostnadsdemonstration av innovationen skapats som visar på de potentiella fördelarna
- (b) Det kan påvisas att andra företag framgångsrikt använt idén eller variationer på den
- (c) Idéen går relativt lätt att integrera i redan befintliga system
- (d) Det går att påvisa att innovationen kan leda till både kortsiktiga och långsiktiga fördelar för olika aktörer
- (e) Relevanta aktörer är aktivt inblandade i den tidiga utvecklingen av idén
- (f) Stöd från de bästa inom det relevanta området finns för idén.

Innovation och risker

En stor del av arbetet med innovation handlar om att testa nya idéer och utmana tidigare arbetssätt. Ett innovativt arbetssätt följs därmed av risker som organisationen behöver utsätta sig för i hopp om att kunna vinna fördelar med den nya idéen. Sharma (1999) beskriver att ledare måste vara villiga att ta dessa komplexa risker och att de kan bestå av till exempel försenade tidsplaner, missade budgetar, misslyckade idéer och kritik från chefer ovanifrån. Mumford et al. (2002) beskriver att de flesta kreativa insatserna är riskfyllda satsningar då det råder en osäkerhet. De beskriver tre källor till risker som tycks påverka kreativt arbete:

- (1) genereringen av en genomförbar idé är inte garanterad
- (2) även om en genomförbar idé kan tas fram finns det ingen garanti på att den går att konstruera
- (3) även om idéen går att konstruera finns det ingen garanti på att den kan implementeras framgångsrikt och att den möter de behoven som finns.

Riskerna som det innebär att jobba kreativt medför både krav på att experimentera och på att kunna tolerera misslyckande (Andriopoulos & Lowe, 2000; Quinn, 1989). Bildsten och Juhlin (2017) beskriver också att medarbetarna behöver känna en tillåtande atmosfär i verksamheten, där nytänk uppmuntras och där prövande och experimenterande av nya tankar och idéer är en självklar del av den innovativa processen. Riskerna som ingår i den kreativa processen behöver också värderas och utvärderas under processens gång (Rubenson & Runco, 1992; Sternberg & Lubart, 1991). Det krävs även att idéer och projekt förkastas om de inte kan implementeras på ett bra sätt utifrån de resurser som finns i verksamheten (Cardinal & Hatfield, 2000). Cheferna i de organisationer som jobbar med innovativa processer behöver utifrån de risker som finns, se på de kreativa idéerna och projekten med ett bredare perspektiv och ha organisationens större målsättning i åtanke (Mumford et al., 2002). Då innovation kräver ett risktagande bör ledarna uppmuntra medarbetarna till att ta risker och både till individuella samt gruppinitiativ (Mumford et al., 2002). Ledare bör uttryckligen se och belöna medarbetare som kommer på nya idéer (Mumford et al., 2002).

Hämmande av kreativitet

Utöver de beteenden som chefer kan utföra för att uppmuntra till kreativitet bland medarbetare har man i tidigare forskning funnit vilka faktorer som kan hämma kreativitet bland medarbetare. Galluchi, Middleton och Kline (2000) skriver att en av faktorerna är för tidig kritik mot idéer som fortfarande håller på att utformas, vilket kan leda till att kreativa personer drar sig tillbaka. Chefer och ledare behöver även vara försiktiga när feedback ges till medarbetare då negativ feedback också kan vara en kreativitetshämmande faktor (Mumford et al., 2002).

Ett tydligt stöd av chefer är en viktig del då kreativitet är en process som är krävande och ofta stressfull och utan uttryckligen socialt stöd av ledare och chefer är medarbetare mindre benägna att göra kreativa ansträngningar (Scott, 1995).

Utöver stöd från ledare tycks tid vara en viktig faktor som kan hämma det kreativa tänkandet. Bildsten och Juhlin (2017) skriver i sin examensuppsats att bristen på tid i arbetet inom offentlig sektor ledde till att det inte fanns möjlighet att starta nya projekt. De fann även att chefer och medarbetare inom offentlig sektor upplever sig bli

uppmuntrade i att jobba innovativt men att arbetet ska ske utefter givna ramar där styrdokument, tid och pengar blir en begränsande faktor i det innovativa arbetet.

En levande innovationsförmåga innebär att aktivt jobba med diskussion, reflektion och problemlösning i innovationsprocesser och enligt Framtidskommissionens slutrapport från 2013 står offentlig verksamhet i Sverige inför en viktig utmaning då det saknas både strukturer och arbetssätt som gynnar innovativt arbete.

Utvärderingar inom offentlig sektor tenderar att fokusera på det som är mätbart och vad som är ett klart samband mellan orsak och verkan. Utvärderingsprocessen tenderar därmed att bli mycket instrumentell och konkret där effekt endast mäts i utkomst av varor och produktion vilket inte ger mycket information om vilken effekt handlingar får på de större strategiska målen (Amdam, 2014). Bildsten och Juhlin (2017) skriver även de att det föreligger svårigheter i att mäta innovation inom offentlig verksamhet då det skiljer sig radikalt från den privata sektorn. De beskriver att det är en kraftig skillnad mellan tjänsteinnovation och produktinnovation och att bortse från denna skillnad och fortsätta arbete utifrån samma premisser skapar missuppfattningar i hur innovation kan stödjas och utvecklas inom offentlig sektor.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur chefer i offentlig verksamhet jobbar med innovativt ledarskap i sin praktiska verksamhet.

De frågeställningar som studien ämnar besvara är:

- I vilka situationer försöker cheferna stimulera till innovation bland medarbetare?
- Vilka beteenden använder cheferna för att stimulera innovation bland medarbetare och vad får beteendena för konsekvenser?
- Vilka förutsättningar behöver chefer inom offentlig verksamhet för att utveckla sitt arbete med innovation?

Metod

Studiens frågeställningar undersöktes via intervjuer med chefer inom offentlig verksamhet och analyserades sedan för att få fram vilka beteenden cheferna använt sig utav för att stimulera innovation bland sina medarbetare.

Deltagare

Åtta intervjuer genomfördes med chefer inom offentlig verksamhet. Samtliga intervjuade chefer hade genomgått en uppdragsutbildning i Innovationsledarskap (7,5 högskolepoäng) vid Göteborgs Universitet. Cheferna kontaktades utifrån en lista med alumner från denna kurs och. Att cheferna kontaktades utifrån denna lista var ett bekvämlighetsurval. Inklusionskriterierna för studien var att deltagarna skulle vara yrkesverksam som chefer inom den svenska offentliga sektorn. En intervju utöver de åtta intervjuerna genomfördes, men då denna person inte föll inom inklusionskriterierna för studien ströks denna intervju och inkluderades inte i dataanalysen. Av de åtta intervjuerna var sju av deltagarna kvinnor och en intervju var med en manlig chef. Fem

av cheferna jobbade inom landstinget och tre chefer jobbade för kommunen. Deltagarna var i genomsnitt 50 år ($sd = 6,5$), och hade jobbat inom sin organisation i genomsnitt 16 år ($sd = 10$). Ett skriftligt samtycke kring att delta i studien samlades in från deltagarna.

Instrument

Intervjuerna genomfördes med Critical incident technique (CIT), som Flanagan (1954) utvecklade, för att få fram chefernas beteenden så som de erinrade sig dessa utifrån en beskriven situation. CIT är mer fördelaktigt enligt Flanagan än andra intervjuetekniker då de som intervjuas får berätta om sina egna nyligen upplevda erfarenheter och beskriva specifika situationer som har hänt istället för att prata i generella termer. Butterfield, Borgen, Amundson och Maglio (2005) menar att CIT ökar reliabiliteten och innehållsvaliditeten i de intervjuades berättelser och därför valdes denna intervjueteknik till studien.

De intervjuade ombads att svara på frågorna:

- 1) Kan du dra dig till minnes en situation där du försökte stimulera innovation bland dina medarbetare?
- 2) Kan du beskriva situationen?
- 3) Vad gjorde du i den situationen?
- 4) Vad fick det för konsekvenser?
- 5) Vilka förutsättningar från din organisation hade du velat ha för att kunna utveckla ditt arbete med innovation?

Tillvägagångssätt

Inför intervjuerna ombads deltagarna att fundera ut situationer där de hade försökt stimulera till innovation bland medarbetare. En av intervjuerna genomfördes via Skype, två genom telefon och fem intervjuer via fysiska möten. Vid de fysiska intervjuerna fick deltagarna välja mellan att genomföra intervjuerna på Psykologiska institutionen, Göteborgs Universitet, eller på sin egen arbetsplats. En chef valde att genomföra sin intervju på Psykologiska institutionen och resterande ägde rum på respektive chefs arbetsplats. Intervjuerna inleddes med en muntlig genomgång kring studiens syfte och frivillighet i deltagande. Ett skriftligt informerat samtycke samlades in från deltagarna kring att delta i studien samt att intervjuerna skulle spelas in. Information kring deltagarnas kön och ålder samlades också in i början av intervjuerna. Efter detta fick deltagarna en beskrivning av innovation utifrån Organisationen för ekonomiskt samarbete och utvecklings (OECD) definition (2005). "Innovation innebär förmågan att implementera nya idéer. Innovation skiljer sig från kreativitet i det avseendet att kreativitet kan ses som att generera nya idéer, medan innovation är själva implementerandet av nya idéer".

Cheferna i denna studie tillfrågades utifrån CIT att dra sig till minnes en situation för att framkalla ett minne hos dem, därefter fick de förklara sitt beteende i den specifika situationen samt konsekvensen av beteendet. Deltagarna tillfrågades därefter om vilka förutsättningar de önskade få från organisationen.

Efter att intervjuguiden hade genomförts blev informanterna tillfrågade om de ville uppges fler situationer och då upprepades frågorna två till fem för varje situation.

Vid intervjuerna spelades ljudupptagningar in och transkriberades sedan. Intervjuerna tog mellan 23–45 minuter att genomföra.

Databearbetning

De transkriberade intervjuerna analyserades genom en tematisk analys enligt Braun och Clarkes (2006). Materialet kodades och händelserna delades upp i en matris med fyra kategorier utifrån intervjufrågorna; situation, chefers beteende, konsekvens och förutsättningar. Ett exempel på en kodad händelse är följande: “Uppstart av projekt” (situation); “Dagliga utvärderingsmöten lyfta det som fungerar och inte” (beteende); Justera i projektet utifrån utvärderingarna (Konsekvens); “Kunna avsätta tid för innovation” (Förutsättningar).

Utefter detta delades resultatet upp i teman baserade på innehållet i de kodade händelserna. Sedan söktes efter intern homogenitet (meningsfull koherens av koderna inom varje kategori) och extern heterogenitet (särskiljning mellan kategorierna).

Chefernas beteende samt konsekvenserna av agerandet är vad som ligger till grund för analysen. Separat analyserades vilka situationer cheferna uppgav att de försökt stimulera till innovation bland medarbetare samt vilka förutsättningar cheferna önskade från organisationen för att kunna utveckla sitt arbete med innovation. Sammanlagt samlades 47 beteenden in och cheferna uppgav i genomsnitt sex beteenden vardera ($sd = 2,1$).

Resultat

I denna studie undersöktes hur chefer jobbar med innovativt ledarskap i offentlig verksamhet. Resultaten är uppdelade utefter frågeställningarna kring vilka situationer som chefer försöker stimulera till innovation bland medarbetare, sedan vilka beteenden cheferna utövar och vilka konsekvenser de får. Avslutningsvis presenteras vilka förutsättningar cheferna önskar från organisationen för att utveckla arbetet med innovation.

I vilka situationer försöker cheferna stimulera till innovation bland medarbetare?

Utifrån intervjuerna framkom det fyra kategorier av situationer där cheferna försökte stimulera innovation bland medarbetarna.

Tabell 1.

Kategorier av de situationer cheferna uppgav där de försökte stimulera till innovation bland medarbetare.

Situation	Frekvens (%)
Möte	25 (60%)
Inledande projektfas	9 (21%)
Utvecklingsdagar	4 (10%)
Fråga/förslag från medarbetare	4 (10%)
Total	42 (100%)

Utifrån chefernas svar på den första frågan kring situationer där de försökt stimulera innovation bland deras medarbetare var *Möte* den kategori som utgjorde största delen av situationerna (60%). Kategorin omfattade möten av olika slag såsom APT, uppstartsmöte, ledningsmöte, lunchmöte. *Inledande projektfas* utgjorde 21% av de situationer som cheferna lyfte och var de situationer som cheferna beskrev som startfasen på ett nytt projekt.

Slutligen var utvecklingsdagar och fråga/förslag från medarbetare lika stora kategorier med respektive 10% av samtliga situationer i varje kategori. Utvecklingsdagar var när arbetsgruppen hade hela planeringsdagar eller utbildningsdagar ihop. Fråga/förslag från medarbetare var de tillfällen då medarbetaren själv aktivt sökte upp chefen för att till exempel komma med ett förbättringsförslag för verksamheten, ställde en fråga kring utveckling av verksamheten eller berättade för chefen om hur de agerat på ett nytt sätt.

Vilka beteenden använder cheferna för att stimulera innovation bland medarbetare och vad får beteendena för konsekvenser?

Chefernas beteenden samt konsekvenser av dessa beteenden analyserades. Resultatet av beteendena som cheferna uppgav delades in i sju kategorier och konsekvenserna blev uppdelade i sex kategorier. Tabellen nedan visar sambandet mellan kategorier av beteenden och vilka efterföljande kategorier av konsekvenser dessa fick.

Tabell 2.

Kategorier av chefers beteenden för att stimulera innovation bland medarbetare och beteendenas efterföljande konsekvenser.

Kategorier av beteenden	Frekvens (% av totala beteenden)	Konsekvenser av beteendet	Frekvens
Fråga medarbetare om förslag	14 (30%)	Öppenhet för nya idéer	6
		Ökat ansvar hos medarbetare	4
		Nytt arbetsmaterial	2
		Ökat välmående bland medarbetare	1
		Ökad effektivitet	1
Uppmuntra och informera medarbetare	9 (19%)	Öppenhet för nya idéer	3
		Ökad effektivitet	3
		Ökat ansvar hos medarbetare	2
		Ökat välmående bland medarbetare	2
		Nytt arbetsmaterial	1
Chefens egna förslag till förändring	6 (13%)	Ökat ansvar hos medarbetare	2
		Öppenhet för nya idéer	2
		Hämmande konsekvenser	2
Ge information om projektprocesser och provotid	6 (13%)	Ökat välmående bland medarbetare	4
		Ökat ansvar hos medarbetare	2
		Öppenhet för nya idéer	2
Skapa förutsättningar för medarbetare	6 (13%)	Ökad effektivitet	4
		Ökat ansvar hos medarbetare	4
		Ökat välmående bland medarbetare	3
Minskande av kontroll	3 (6%)	Öppenhet för nya idéer	2
		Ökad effektivitet	1
		Hämmande konsekvenser	1

Utvärdering	3(6%)	Öppenhet för nya idéer	2
		Ökat ansvar hos medarbetare	1
		Ökad effektivitet	1
Total	47 (100%)	Total	61

Fråga medarbetare om förslag var den kategori som flest chefer uppgav som det beteende de utförde för att stimulera innovation bland medarbetare med 30% av samtliga beteenden. Cheferna beskrev att de efterfrågade medarbetarna på olika sätt, det kunde vara via gruppövningar där de tillsammans fick diskutera och komma fram till nya idéer, fråga arbetsgruppen om vilka problem de upplevt i arbetet, skapa en gemensam frågeställning med medarbetarna eller som flera deltagare beskrev att om de fick en fråga som chef på hur ett problem skulle lösas så bollade de tillbaka frågan till medarbetarna och bad om medarbetarens lösning eller tankar på problemet. En deltagare beskrev det såhär

“...Jag har förmånen att bolla med dem, sen är det dem som får göra arbetet och prata med medarbetarna. Det är mer att vi efterfrågar förslag, vara bollplank, hjälpa till att fånga in de olika alternativ som finns..”

Att fråga medarbetare om förslag fick flera olika konsekvenser enligt chefernas utsagor. den största kategorin av konsekvenser var *Öppenhet för nya idéer* där cheferna berättade om hur medarbetarna kom fram till nya arbetssätt och uppvisade mindre motstånd till nya idéer när de blev involverade i processen att ta fram idéerna. Att fråga medarbetare om förslag ledde även till ett ökat ansvar hos medarbetarna där cheferna beskrev en större delaktighet från medarbetarna. Utifrån medarbetarnas förslag togs även nytt arbetsmaterial fram där till exempel ny utrustning beställdes till verksamheten.

Uppmuntra och informera medarbetare var den andra största kategorin med 19% av beteendena. Cheferna uppgav att de till exempel kunde informera medarbetarna i hur kunderna uppfattade deras arbete och uppge exempel från andra organisationer som använt sig av en ny idé och visa på de positiva konsekvenserna av denna. Cheferna uppmuntrade även medarbetare till att våga pröva idéer samt visa på att det var okej att misslyckas. En av cheferna beskrev hur hen uppmuntrade och informerade medarbetare såhär

“Jag tror mitt ledarskap går ut på att visa människor att de är inte så maktlösa som de tror, de har mycket mer makt i sin vardag än vad de någonsin anar och de kan påverka mer än vad de kan, men de, ingen idé att de lägger energi på att påverka det som de inte kan påverka, som inte deras chefer heller kan påverka och förstår det..”

Att uppmuntra och informera medarbetarna ledde främst till en öppenhet för nya idéer samt till en ökad effektivitet där exempel gavs på en mer välfungerande

organisation med bättre kvalitet på tjänster, mer snabbfotad organisation samt att det ledde till att verksamheten drog in mer pengar på grund av det innovativa arbetet som uppstod som en följd av chefens uppmuntran och information till medarbetarna.

“Jag är ju chef för 19 chefer och att de mer kan komma till mig “du (namn) nu gjorde jag en sak och det var kanske lite dumt jag borde bett om lov innan men jag, det var så..” jättebra sa jag men nu vet du vart jag vill och vart vi ska det var ju helt rätt, bra. Då får man en mer snabbfotad organisation om man vågar liksom, och någon gång tänker jag en gång av tio gör de väl något som jag kanske hade sagt nej om jag hade vetat det innan men det får man väl ta”

Ökat ansvar var en annan följd av att cheferna uppmuntrade sina medarbetare samt ökat välmående där deltagarna beskrev att medarbetarna hade roligare på jobbet, var friskare som arbetsgrupp och var gladare och kände sig friare i sitt arbete. Att chefen uppmuntrade och informerade personalgruppen ledde även till skapande av nytt arbetsmaterial som kunde användas i verksamheten.

Chefens egna förslag till förbättring utgjorde 13% av de beteenden som uppgavs av cheferna med syfte att stimulera till innovation bland medarbetarna. När cheferna kom med sina egna förslag till personalgruppen fick det sex olika konsekvenser uppdelade i tre lika stora kategorier: ökat ansvar hos medarbetarna, öppenhet för nya idéer och hämmande konsekvenser. Hämmande konsekvenser innebar att beteendet fick motsatt önskad effekt och istället för att stimulera till innovation blev konsekvensen av att chefen kom med eget förslag till förbättring till någon form av motstånd hos arbetsgruppen. Deltagarna i studien beskriver också att just ordet innovation kan uppfattas som skrämmande för medarbetarna som inte gått samma utbildning i innovation som cheferna. De menar att det kan vara bättre att formulera förslag till innovation som en diskussion kring nya eller kreativa idéer då just ordet innovation kan kopplas samman med tekniska lösningar och större projekt vilket ofta inte tillhör det dagliga praktiska arbetet i många offentliga verksamheter.

“...så försöker jag initiera en förändring kring det jag själv har sett och fråga (medarbetarna) okej så här tycker jag, ja vad tycker ni då? vad var felet? Hur kommer det sig att min jättebra idé inte landade bättre och hur kommer det sig att de inte var mer intresserade av att lösa ett problem som är så tydligt?”

En del av intervjudeltagarna beskrev att deras ledarskap innebar att ge personalgruppen information om projektprocesser och de faser och utmaningar som genomgås när ett nytt projekt startas upp. En del av de beskrivna projektfaserna var att ha en utsatt provtid för att testa en ny idé och utvärdera projektet efter den utsatta tiden.

“...det tog tre dagar så ville de (medarbetarna) gå tillbaka till det gamla (arbets)sättet, aa säger jag, men nu hade vi ju kommit överens i hela gruppen att vi ska ge det här fyra månader sen ska vi utvärdera och visar det sig då att det här inte är bra då backar jag direkt. Efter tre månader så var det ingen som ville ändra tillbaka ... förändring gör ont.”

Att ge information om projektfaserna ledde till största del till ökat välmående hos medarbetarna och en starkare arbetsgrupp med lugnare och gladare medarbetare. Chefernas information om projektfaser och provotid ledde även till ökat ansvar hos medarbetare samt en öppenhet för nya idéer.

Att kunna skapa förutsättningar för medarbetarna att kunna jobba med innovation beskrev deltagarna som ett viktigt beteende hos en chef för att innovationerna skulle kunna genomföras.

“..jag har varit med runt och skapat förutsättningar för att de ska kunna göra det. både lokalmässigt och utrustningsmässigt och den här biten som är en viktig kringfunktion för att få deras innovation att faktiskt komma framåt”

Att skapa förutsättningar för medarbetarna beskrev cheferna ledde till en ökad effektivitet och ökat ansvar hos medarbetarna då cheferna kunde skapa tid i schemat för medarbetarna och därmed möjliggöra medarbetarnas arbete med innovationer. En annan konsekvens blev medarbetarnas ökade välmående där en lugnare arbetsmiljö beskrevs och ett gott klimat bland medarbetarna.

6% av beteendena som cheferna uppgav handlade om minskande av kontroll där cheferna beskrev att de backade och lämnade över ansvaret till medarbetarna i det innovativa arbetet och medarbetarna fick istället vara de drivande krafterna i innovationerna och till exempel ansvara för att leda möten.

“..detta skulle vara medarbetsdriven innovation så backade jag jättemycket. Jag la mig inte i mallen, jag la mig inte i hur de gjorde. Jag var där, jag blev inbjuden ibland på deras träffar ... så jag var mer som ett bollplank, men de var liksom experterna”

Konsekvenserna av chefernas agerande blev att medarbetarna testade nya idéer och att testperioden av de nya idéerna och utvärdering drevs av medarbetarna själva. En chef uppgav att i sin entusiasm att medarbetarna skulle ansvara för att driva innovationsarbetet fick chefens minskande av kontroll en hämmande effekt för personalgruppen då chefen missade att fånga upp medarbetarnas tvekan inför att jobba innovativt.

“jag var så entusiastisk så jag såg inte riktigt heller hur matta de blev så ... de sa liksom ja visst och det gör vi och jag sa sen men varför sa ni inte att ni var så rädda, ne men vi vill inte grusa din entusiasm och du hade inte lyssnat på det, för jag var så entusiastisk”.

Sista kategorin av beteenden som cheferna berättade om i intervjuerna handlade om utvärdering där cheferna beskrev utvärdering av projekt i olika former. Utvärderingarna kunde ske genom dagliga möten, genom exceldokument, eller via uppföljning på de vanliga mötena där man informerade om resultat från projekt och om kommande händelser.

“Vi justerade under vägen och då jobbade vi med ett, i ett exceldokument egentligen, där vi beskrev problemet, orsak, möjlig lösning, och sen en utvärdering av det efter ett par dagar då tog vi upp det igen hur funkar det nu, okej det funkar bra, då kunde vi avsluta den punkten och sen

så var det någon som ne det funkar fortfarande inte, ne då tar vi tillbaka det problemet så hittar vi en ny lösning. Så vi jobbade strukturerat och fyllde på den tillsammans och hade uppe den på stortavla hela tiden så det blev tydligt för alla, transparensen är jätteviktigt.”

Dessa utvärderingar skapade nya lösningar samt att projekten justerades utifrån det som kom upp i utvärderingarna. Även ett ökat ansvar hos medarbetarna uppstod då medarbetarna blev delaktiga i att komma fram till lösningar och var med och tog ansvar. Utvärderingarna bidrog också till en ökad effektivitet då medarbetarna var delaktiga i att hitta lösningar på problem och därmed kunde hjälpa till att även genomföra lösningarna istället för att chefen ensam skulle behöva ansvara för att justera i projekten utifrån de utmaningar som uppstod. Chefen fick till exempel praktisk hjälp från medarbetare med att ringa telefonsamtal vilket därmed frigjorde mer tid för chefen.

Vilka förutsättningar behöver chefer inom offentlig verksamhet för att utveckla sitt arbete med innovation?

Utifrån intervjuerna framkom fem kategorier av förutsättningar som cheferna önskade från organisationen för att kunna utveckla innovationsarbetet.

Tabell 3.

Tabell över de förutsättningar cheferna uppgav att de önskade från organisationen för att kunna utveckla sitt arbete med innovation

Förutsättningar	Frekvens (%)
Tid	6 (25%)
Struktur	6 (25%)
Långsiktigt budgettänk	4 (17%)
Resurser	3 (13%)
Tekniska hjälpmedel	3 (13%)
Frihet	2 (8%)
Total	24 (100%)

Intervjuerna med cheferna avslutades med att fråga om vilka förutsättningar cheferna hade önskat från organisationen för att kunna utveckla sitt arbete med innovation. 25% av svaren handlade om att cheferna önskade mer tid från organisationen för att kunna avsätta tid att jobba med innovation. En chef beskrev att det är svårt att som chef hinna få tid till att hjälpa medarbetare formulera idéer och att söka pengar för att jobba med innovativa projekt. Cheferna beskriver att tiden behövs

från organisationens sida men också att som chef välja att avsätta tid för att jobba med innovation

“..det känns inte som att vi tar oss så mycket tid. det känns som att för att vi ska få tid måste man boka in hur ska vi göra för att tänka framåt och det gör inte jag så mycket ... man känner att vi springer så mycket för att lösa det dagliga pusslet för att täcka frånvaro och fixa.”

En önskan kring struktur uttrycktes också bland cheferna där 25% av svaren var att de önskade någon form av struktur för att kunna jobba mer med innovation. Struktur kunde handla om en önskan kring bättre problemformuleringar och tydlighet från organisationen kring vilka områden som behövde utvecklas eller en organisatorisk struktur där chefen har färre medarbetare att ansvara för. Det fanns även en önskan om att alla chefer på samtliga nivåer skulle få genomgå innovationsutbildning och kring en struktur för att lättare fånga upp förslag på innovation och kunna genomföra idéer i större skala.

“Hur skapar vi struktur för innovation? För det tycker inte jag att vi har löst utan vi har skapat ett förhållningssätt kanske som är gynnsamt men vi har inte något bra sätt att systematiskt fånga upp det här och växla upp det och göra det kanske i en stor skala ... för det vi egentligen vill någonstans i slutändan är ju faktiskt att vi vill att innovationen ska klara av välfärdens utmaningar med samma eller mindre pengar..”

Ett långsiktigt budgettänk utgjorde 17% av de önskade förutsättningar cheferna uppgav för att kunna utveckla arbete med innovation. Cheferna beskrev att i dagsläget skapas budgetar för ett år för verksamheterna vilket hämmar innovationstänket hos cheferna. Cheferna upplever sig inte kunna planera för hur de nya idéerna ska spara pengar för verksamheten långsiktigt då projekten kan kosta mer för verksamheten till en början än vad de drar in.

“..där är ju nackdelen inom offentlig verksamhet att vi har ettårsperspektiv på allting, och vi har uppstartskostnader kanske i år, men vi kan se vinningen om fem år. Det perspektivet finns inte i offentlig verksamhet, längre perspektiv på de investeringar man gör och då pratar jag inte utrustningsinvesteringar, utan man investerar i tid.”

Önskan om utökade resurser utgjorde 13% av förutsättningarna cheferna efterfrågade från organisationen. När cheferna tog upp resurser nämnde flera av cheferna att de upplevde sig ha goda förutsättningar för att jobba med innovation men att utökade resurser skulle leda till att de kunde utveckla sitt innovativa arbete. En chef pratade även om att bristen på resurser även fungerar som en motivation för att driva det innovativa arbetet.

“..om vi hade haft mycket mer vårdplatser eller mer personal eller mycket mer pengar så bra det hade varit, men å andra sidan den här kniven mot strupen som vi haft nu under några år och vi inser att det kommer ingen annan och hjälper oss utan vi måste själva lösa de här knutarna. Det har ju gett en väldigt skjuts på ett sätt innovationsarbetet, så egentligen vet jag inte om jag hade velat vara utan det.”

Ytterligare 13% handlade om önskan om tekniska hjälpmedel i det innovativa arbetet. Det uppgavs att nuvarande tekniska system kunde fungera som bromsklossar istället för att underlätta arbetet och det fanns en önskan om datorsystem som var ödmjuka inför vad personal och chefer behöver för att kunna bedriva en bra verksamhet.

“..på mobiltelefoner idag kan vi ju liksom redan prata in via siri eller röstmeddelande och det blir ofta ganska rätt och ändå finns inte den tekniska lösningen idag så att vi kan använda. Tänk vad vi hade kunnat spara administrativ tid om läkaren hade kunnat prata in och det hade kommit upp som text direkt på skärmen.”

8% av förutsättningarna handlade om chefernas önskan till frihet genom en mer kreativ arbetsmiljö samt genom tillit mellan olika instanser.

Diskussion

Då många verksamheter inom den offentliga sektorn saknar resurser för nytänkande ämnade denna studie att få en djupare inblick i hur chefer som jobbar inom offentlig verksamhet går tillväga för att skapa innovation på arbetsplatser som ofta jobbar med begränsade resurser. Tidigare studier har visat att innovationer är osannolika att lyckas med om det saknas stöd från de högsta cheferna i en organisation (Dougherty & Hardy, 1996; Jelnek & Schoonhoven, 1990) och därav är studien viktig i att lyfta hur chefer inom offentlig verksamhet praktiskt agerar för att stötta medarbetare till innovativt arbete. SOU (2013:40) menar att effekten av en innovativ verksamhet till stor del handlar om chefers inställning och att en särskild kompetens krävs för att främja nytänk och innovation. Denna studie ämnade att undersöka hur chefer i offentlig verksamhet arbetar med innovativt ledarskap i sin praktiska verksamhet. Mer specifikt vilka konsekvenser chefernas agerande fick samt vilka förutsättningar de intervjuade önskade få från organisationen för att kunna utveckla sitt arbete med innovation.

Beteenden och konsekvenser

Utifrån intervjuer med cheferna framkom via, den tematiska analysen, sju kategorier av beteenden som ledarna ägnade sig åt för att stimulera innovation bland deras medarbetare. Cheferna ägnade sig bland annat åt att uppmuntra, informera och stötta medarbetarna i de innovativa processerna samt skapa förutsättningar och lägga ansvaret för innovationerna hos medarbetarna. Scott (1995) belyser att det kan vara stressfullt och krävande att jobba med innovation och således behöver medarbetarna ett tydligt stöd från chefer.

Majoriteten av konsekvenserna av chefernas agerande fick positiva effekter på det innovativa arbetet, vid tre tillfällen uppgav cheferna dock att deras agerande fick en hämmande effekt. De hämmande konsekvenserna kom då cheferna antingen kom till medarbetarna med helt egna förslag om utvecklingsområden, eller när de lämnade över kontrollen helt till medarbetarna. Från studiens resultat, går det att utläsa att medarbetarnas innovativa arbete blir hämmat då de inte upplever involvering i den

innovativa processen, vilket i sin tur kan leda till att ett visst motstånd byggs upp hos medarbetarna. Vikten av att som chef involvera medarbetarna i de kreativa processerna beskrivs även av Mumford et al. (2002). Enligt deltagarnas utsagor uppstod de hämmande effekterna även när cheferna lämnade över för mycket ansvar till medarbetarna och att medarbetarna då inte hade riktlinjer eller ramar att förhålla sig efter och att känslan blev att uppdraget var överväldigande. Detta lyfts även av Mumford et al. (2002) som menar att för mycket eller för lite frihet får hämmande effekter på det innovativa arbetet och att chefer bör utöva adekvata nivåer av frihet och kontroll.

Chefernas egna förslag på vad som kunde utvecklas, skapade en del hämmande effekter på arbetet. Vid vissa tillfällen väcktes motstånd hos medarbetarna, fram tills cheferna ändrade sin problemformulering och på så sätt involverade medarbetarna. Medarbetarna fick då en inblick i vilka utmaningar verksamheten stod inför och kunde tillsammans med cheferna diskutera förslag på lösningar och tillvägagångssätt för optimal utveckling och innovation.

Att lämna över kontroll och ansvar till medarbetarna och backa i sin bestämmande roll som chef, tycks alltså ha en gynnsam effekt på medarbetardriven innovation om det görs med viss avgränsning och ramsättning av chefen. Fogelberg Eriksson och Nählinder (2015) beskriver att ledarskap består ibland av att ha en bestämmande roll som styr och sätter ramar men att det ibland krävs av chefen att ta ett steg tillbaka och lämna utrymme för medarbetarnas idéer och initiativ. De beskriver att innovationsarbetet alltså kan stöttas av chefen både genom vad den gör och genom vad den väljer att inte göra.

Förutsättningar

Under intervjuerna ombads cheferna besvara vilka förutsättningar de önskar få från verksamheten för att kunna utveckla sitt arbete med innovation. En del av de intervjuade uppgav önskemål kring tid och resurser vilket gick i linje med tidigare forskning som gjorts på hur de samhällseliga och demografiska förändringarna sätter ytterligare press på tid och resurser i välfärden och de offentliga verksamheterna (SOU 2013:40). Ett flertal av cheferna uppgav dock utöver detta att de var nöjda med de förutsättningarna som verksamheterna erbjöd i dagsläget och de upplevde även att innovationsarbete uppmuntrades inom organisationen.

En förutsättning som angavs var en önskan kring att fler chefer skulle få möjlighet att genomgå innovationsutbildning. Fogelberg Eriksson och Nählinder (2015) beskriver att i arbete med innovation, särskilt då innovationsbegreppet är vagt formulerat eller blir misstolkat inom offentlig sektor, finns en risk att ansvaret för innovation trycks ner till första linjens chefer. Det leder till att det blir varje enskild chefs ansvar att fundera ut hur ledarskapet ska vara innovativt och hur innovationer ska stödjas istället för att det fastställs av chefer på högre nivå.

Deltagarna i studien diskuterade även vilka faktorer som hindrade arbetet med innovation och hämmade deras kreativa tänk. Då chefsrollen även innebar en stor del administrativt arbete, uppgav de att det var svårt att finna tid till att uppmuntra medarbetare till medarbetsdriven innovation och till exempel söka pengar för nya projekt. Bildsten och Juhlin (2017) beskriver tidsbrist som en hämmande faktor på kreativt tänkande. I de fall då cheferna uppgav att de ansvarade för stora

personalgrupper berättade de även att tid gick åt att släcka bränder och fylla vakanser och se till att verksamheten var bemannad. De utmaningar som cheferna beskriver kring personalen visar sig även i forskningen. Den offentliga sektorn är en kvinnodominerad verksamhet med ca 70% kvinnliga anställda (SCB, 2018). Regnös (2013) har funnit att ledarskapet skiljer sig i kvinnodominerade yrken från mansdominerade. I de kvinnodominerade verksamheterna har cheferna små befogenheter men ansvarar för större arbetsgrupper med ett genomsnitt på 55 anställda per chef, till skillnad från de mansdominerade yrkena där cheferna i genomsnitt ansvarar över 18 anställda. Detta visar på att ledarskapet i den offentliga sektorn överlag har ytterligare utmaningar då cheferna inte sällan ansvarar över stora arbetsgrupper och har små befogenheter vilket lämnar mindre utrymme till arbete med innovation och går i linje med vad cheferna uppgivit.

Studiens begränsningar

Alla intervjudeltagare i studien hade genomgått en uppdragsutbildning om 7.5 högskolepoäng i innovativt ledarskap, och kan alltså tänkas ha en arbetsplats där innovativt arbete i någon form stöds av högre chefer på arbetsplatsen. Resultatet skulle sannolikt skilja sig om chefer intervjuats på arbetsplatser där chefer inte gått en utbildning i innovativt ledarskap. Önskade förutsättningar från organisationen och vilka beteenden cheferna använder sig utav skulle sannolikt se annorlunda ut hos andra chefer utan samma teoretiska kunskap som deltagarna i denna studie. Ytterligare forskning på chefer inom offentlig verksamhet som inte genomgått utbildning i innovativt ledarskap hade därför varit intressant för att se om och hur de arbetar med innovation, och vilka konsekvenser deras agerande i så fall får på det innovativa arbetet.

Intervjuerna genomfördes med intervjutekniken CIT som används för att väcka minnen av en specifik situation hos deltagarna och därmed öka reliabilitet och innehållsvaliditet i deltagarnas berättelser. Då innovativt arbete och ett ledarskap som ämnar att stimulera kreativitet och innovation bland medarbetare kan sträcka sig över flera situationer och större händelser över en längre tid, kan vissa beteenden bland cheferna ha fallit bort baserat på att denna teknik användes kopplat till specifika situationer. En fördel för studiens reliabilitet hade därmed varit om fler situationer samlades in.

Jag genomförde studien ensam och därmed gjordes även intervjuerna och analyserna av innehållet i intervjuerna ensam. Detta innebär att interbedömarreliabilitet saknas i denna studie vilket är en begränsning av studiens resultat.

Ytterligare intervjuer med medarbetare till cheferna hade varit ett intressant innehåll i vidare studier för att se hur chefernas beteenden uppfattas och tas emot av medarbetarna. Då detta resultat baserar sig på chefernas utsagor är det därmed chefernas tolkning av konsekvenser som framkommer, vilka kan skilja sig från medarbetarnas. Medarbetarnas uppfattningar av chefernas beteenden hade kunnat medföra ytterligare kunskaper kring vilka beteenden som chefer kan använda sig av och är effektiva för att stimulera innovation bland medarbetare.

Samhällsnytta

Studien ämnade att undersöka hur chefer inom offentlig verksamhet arbetar praktiskt för att stimulera innovation bland medarbetare. Resultaten i studien kan bidra med att utöka kompetensen bland chefer samt utveckla arbetet med innovativt ledarskap inom den offentliga sektorn. Studiens resultat utifrån deltagarnas agerande och följderna av de, kan ligga som underlag för hur innovativt ledarskap kan genomföras på arbetsplatsen samt visa på vilka effekter innovativt arbete kan ha på medarbetarna och verksamheten i stort. De önskade förutsättningarna cheferna uppgav kan även fungera som en riktlinje för högre chefer på arbetsplatsen som vill lyfta innovativt arbete och kunna utveckla detta vidare. Studien har således bidragit med ytterligare kunskaper för att möta de utmaningar som den svenska offentliga sektorn står inför.

Studiens innebörd för praktiken

Till de organisationer som vill utveckla arbetet med innovation rekommenderas, utifrån studiens resultat, att verksamheten lägger vikt vid att skapa rätt förutsättningar för innovationsarbetet. Cheferna behöver ha en teoretisk grund att stå på för att ha kompetensen att utveckla medarbetarnas kreativa tänk, innovationsutbildning för chefer på samtliga nivåer bör därför genomföras. Utöver att ha chefer som förstärker medarbetarnas kreativa tänk, bör det finnas strukturer för att fånga upp de förslag som medarbetare bär på. Det kan exempelvis vara en teknisk lösning med ett program som medarbetare kan lämna förslag genom som sedan skickas till chefer. Verksamheterna bör även se på innovationer som en investering i en långsiktig budget där de nya idéerna kan ses utifrån dess potentiella möjligheter att spara pengar långsiktigt. Att ge chefer tid och utrymme att arbeta med innovationer är en investering i sig som är välbehövlig för att kunna generera nya idéer.

Att arbeta innovativt är riskfyllt då det handlar om nya metoder och nya arbetssätt och verksamheterna måste vara villiga att riskera misslyckanden för att hitta långsiktiga metoder som fungerar. Till de chefer som vill arbeta med innovation rekommenderas att skapa en tillåtande atmosfär för medarbetarna där misslyckanden är en del i prövandet av nya idéer. För att skapa ett sådant klimat bör chefen vara uppmärksam på vad det är man belönar hos medarbetarna och fokusera på att ge feedback och beröm under den kreativa processen och inte endast fokusera på slutprodukten. I kommunikationen med medarbetarna kan cheferna testa att använda olika ord för innovation och se hur medarbetarna bemöter det. Om innovationsbegreppet upplevs ligga för långt ifrån verksamheten, kan ord som kreativa idéer eller nya idéer testas. Chefen bör ge medarbetarna frihet att arbeta med innovation, men samtidigt sätta ramar kring arbetet och inte lämna medarbetarna ensamma i processen. Chefen bör finnas tillgänglig att kunna inta en expertroll när medarbetarna behöver ett bollplank. Ett viktigt verktyg för chefen är även att ha kunskap kring projektfaser och kunna stötta medarbetare att hålla ut när de vill avbryta en testperiod av en ny idé. Att ge nya arbetsmetoder tid att implementeras och ha med utvärdering och förbättring i processen, bidrar till ständig utveckling av idéer. På så sätt kan vi

med hjälp av innovativt ledarskap utveckla och effektivisera våra offentliga verksamheter för att möta de utmaningar det svenska samhället står inför.

Referenser

- Amabile, M. T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
- Amdam, R. (2014). An integrated planning, learning and innovation system in the decentralized public sector; A Norwegian perspective. *The Innovation Journal*, 19(3), 1-16.
- Andriopoulos, C., & Lowe, A. (2000). Enhancing organizational creativity: the process of perpetual challenging. *Management Decision*, 38, 474–734.
- Barnowe, J. T. (1975). Leadership and performance outcomes in research organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 264–280.
- Basadur, M., Runco, M. A., & Vega, L. A. (2000). Understanding how creative thinking skills, attitudes, and behaviors work together: a causal process model. *Journal of Creative Behavior*, 34, 77–100.
- Bildsten J., Juhlin M. (2017). *Snabbare, högre, längre, starkare: En studie om medarbetardriven innovation inom offentlig sektor*. (Masteruppsats). Göteborg: Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundsson, N. E., & Maglio, A-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5, 475-496.
- Cardinal, L. B., & Hatfield, D. E. (2000). Internal knowledge generation: the research laboratory and innovative productivity in the pharmaceutical industry. *Journal of Engineering Technology Management*, 17, 247–271.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Fogelberg Eriksson, A. & Nählinder, J. *Ledarskap För Innovation I Offentlig Sektor*. 2015. Web.
- Framtidskommissionen (2013). Svenska framtidsutmaningar - slutrapport från Regeringens framtidskommission. Ds 2013:19
- Galluchi, N. T., Middleton, G., & Kline, A. (2000). Perfectionism and creative striving. *Journal of Creative Behavior*, 34, 135–141.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: experience, timing, and growth. *Leadership Quarterly*, 11, 87–114.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-730.

- Mörk, E., Erlingsson G. O., Persson, L., (2019). *Konjunkturrådets rapport 2019 Kommunernas framtid*. Stockholm: SNS förlag.
- Nählander, J. (2013) Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15, 315–325.
- OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd ed.). Paris: OECD.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Quinn, J. B. (1989). Technological innovation, entrepreneurship, and strategy. In M. L. Tushman, C. O'Reilly, & D. A. Adler (Eds.), *The management of organizations* (pp. 549–581). New York: Harper and Row.
- Regnö, K. (2013). *Det osynliggjorda ledarskapet. Kvinnliga chefer i majoritet*. Stockholm: KTH.
- Rubenson, D. L., & Runco, M. A. (1992). A psychoeconomic approach to creativity. *New Ideas in Psychology*, 10, 131–147.
- SCB (2014). På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2018. Örebro: SCB.
- Scott, R. K. (1995). Creative employees: a challenge to manage. *Journal of Creative Behavior*, 29, 64–71.
- Sharma, A. (1999). Central dilemmas in managing innovation in large firms. *California Management Review*, 41, 146–164.
- Statens offentliga utredningar (2013). Att tänka nytt för att göra nytta – om perspektivskiften i offentlig verksamhet. *SOU, 2013:40*. Stockholm: Regeringskansliet.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1–31.
- Styhre, A. & Sundgren, M. (2005). *Managing Creativity in Organizations: Critique and Practices*. New York: Palgrave
- Styhre, A. & Sundgren, M. (2005). *Managing Creativity in Organizations: Critique and Practices*. New York: Palgrave.
- Sveriges kommuner och landsting (2018). *Ekonomirapporten december 2018*. Linköping: Linköpings tryckeri AB.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Vincent, A. H., Decker, B. D., & Mumford, M. D. (2002). Divergent thinking, intelligence, and expertise: a test of alternative models. *Creativity Research Journal*, 14, 163–178.
- Woodman, R. W., Sawyer, J.E., & Griffin, W.R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293–321.